

www.pwc.com

PwC Saratoga

Análisis estratégico de RH

Clave en la gestión del Capital Humano en las organizaciones

“Medir nunca ha sido tan importante como hoy”



PwC SaratogaMR Benchmark: ¿Quiénes somos?

Los hechos económicos recientes han demostrado que los negocios son cada vez más desafiantes. Por esto, la necesidad de justificar con cifras cada decisión y medir el impacto de la gestión, nunca ha sido tan importante como hoy.

PwC Saratoga MR Benchmark es un proceso continuo de medición, que compara el desempeño de una empresa contra prácticas líderes, para obtener información que apoye a la organización en la mejora de su desempeño.

¿Quiénes Somos?

Saratoga es un servicio de PwC líder global en medición de Capital Humano, benchmarking y aplicación estratégica de la información de la fuerza laboral.

- Es la base de datos más robusta del mundo dónde participan más de 1000 organizaciones.
- Posibilita la comparación entre industria, región y US y Europa.
- Sirve como base para determinar dónde se encuentra su compañía hoy y decidir dónde necesita estar mañana.

“La medición es el pilar fundamental para determinar dónde se encuentra hoy y dónde necesita estar mañana.”

¿Cuál es Nuestro Enfoque?

Utilizamos una metodología probada por más de 25 años, acompañada de nuestra experiencia y conocimiento de prácticas en materia de Capital Humano. Esto significa que no solamente le presentamos un listado de números sino que los interpretamos junto con usted utilizando un enfoque analítico, riguroso y basado en evidencias, permitiendo a su Compañía obtener una clara visión de su Capital Humano.



PwC SaratogaMR Benchmark: ¿Quiénes somos?

10 *Países* representados en una región: Argentina, América Central, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay.

+40 *Indicadores* son parte de la muestra de estudio.

5 Son las *dimensiones clave* de análisis del informe (productividad y rentabilidad del capital humano, atracción del talento, rotación, costos y estructura de RH, Estructura y Costos de Capital Humano).

4 *Posibilidades de comparación:* Industria, Región, US y Europa.

Y numerosas industrias representadas por las empresas participantes líderes en su sector.

¿Cómo lo hacemos?

Trabajamos con usted en el entendimiento de los indicadores y sus componentes. Le brindamos soporte durante todo el proceso de recolección de datos y le presentamos personalmente los resultados de su Compañía, asistiéndolo en su interpretación, en la identificación de brechas y en la definición de estrategias a implementar.

- A cada participante se le asignará un asesor de PwC durante todo el proceso que ayudará al equipo a entender la conversión de datos a los estándares de Saratoga y la captura en sistema de los mismos.
- Así mismo PwC pondrá a su disposición un manual de usuario para facilitar esta parte del proceso

“*Invertimos grandes cantidades de dinero en nuestra gente. ¿Cómo lo hacemos para medir el retorno de esta inversión?”*

CFO-Compañía Petrolera Multinacional

Nuestro estudio regional le ofrece a su Organización datos objetivos para poder evaluar su desempeño y optimizar el retorno sobre la inversión en Capital Humano



PwC SaratogaMR Benchmark: ¿Quiénes somos?

“Queremos posicionarnos para nuestro crecimiento futuro. ¿Qué tenemos que tener en cuenta para atraer a los mejores talentos?”

Gerente de RH- Compañía Financiera Local

Beneficios del estudio de Saratoga

- Combinar e interpretar la información relacionada de Capital Humano de forma estratégica y alineada a los objetivo de negocio.
- Tomar decisiones estratégicas de Capital Humano, basada en la evidencia.
- Identificar ahorros potenciales en costos y obtener eficiencias.
- Identificar brechas de desempeño orientando la organización hacia las **“BUENAS PRÁCTICAS”**.

“Necesitamos demostrar que el presupuesto de RH representa una inversión con retorno. ¿Cómo demostramos el valor de RH a través de números”

CEO-Compañía de Consumo Masivo Multinacional

“La 13ª edición de la encuesta anual de CEO´s de PwC confirma que el 79% piensa incrementar la inversión en Capital Humano, lo que implica establecer nuevas estrategias para gestionar el talento en períodos de cambio.”



2010 Indicadores Latinoamérica

Productividad y Rentabilidad del Capital Humano

1. **Ingreso por empleado de tiempo completo:** Mide la facturación promedio generada por cada empleado.
2. **Ingreso por empleado de tiempo completo (incluyendo temporales):** Mide la facturación promedio generada por cada empleado de la fuerza de trabajo regular y temporal, de tiempo completo.
3. **Porcentaje de costos laborales vs ingresos:** Mide la relación existente entre la facturación de la compañía y los costos de compensación y beneficios de los empleados.
4. **Retorno de la inversión en Capital Humano:** Mide la ganancia previa a impuestos de la compañía por el dinero invertido en la compensación y beneficios del empleado.
5. **Porcentaje de ausentismo:** Mide todos los días laborales en los que un empleado se ausentó de su trabajo.
6. **Días de enfermedad por empleado de tiempo completo:** Indica los días promedio que un empleado de tiempo completo se ausenta al trabajo, por enfermedad.
7. **Conflictos laborales por empleado sindicalizado:** Mide el promedio de conflictos laborales por cada empleado bajo convenio.

Atracción del Talento

8. **Porcentaje de reclutamiento interno de Gerentes y Mandos Medios:** Mide las fuentes de liderazgo dentro de la organización.
9. **Costo por nueva contratación:** Mide el costo promedio por cada nueva contratación. Este indicador incluye todas las áreas del proceso, desde publicidad, contratación de agencias, así como los costos de las compensaciones y beneficios de los reclutadores, entre otros.
10. **Tiempo de aceptación:** Mide los días calendario desde que se aprueba una solicitud para cubrir una posición hasta el momento en que ésta es aceptada por un candidato.
11. **Porcentaje de aceptación de ofertas de trabajo:** Mide el porcentaje de aceptación a las propuestas de trabajo realizadas a los candidatos seleccionados.
12. **Contrataciones logradas por reclutador:** Mide la cantidad promedio de búsquedas cubiertas por reclutador.
13. **Porcentaje de rotación en los primeros 90 días de servicio:** Este indicador es similar al anterior pero se limita a aquellos colaboradores que dejan la organización en los primeros 90 días de servicio a la empresa.
14. **Porcentaje de rotación al primer año de servicio:** Mide el porcentaje de empleados que voluntaria o involuntariamente, dejan la organización, durante el primer año de servicio a la empresa.

2010 Indicadores Latinoamérica

Rotación

15. **Porcentaje de rotación:** Mide el porcentaje del personal que se desvincula de la organización por cualquier motivo (es la suma de desvinculaciones voluntarias e involuntarias). No incluye la pérdida de empleados temporales.
16. **Porcentaje de desvinculación voluntaria:** Mide el porcentaje de empleados que se desvincula de la organización voluntariamente.
17. **Porcentaje de desvinculación de empleados de alto desempeño:** Mide el porcentaje del personal de alto desempeño que se desvincula de la organización por cualquier motivo (voluntaria o involuntariamente).
18. **Porcentaje de desvinculación voluntaria de Baby Boomers:** Mide porcentaje de los empleados nacidos entre 1943 y 1960 que voluntariamente dejaron la organización.
19. **Porcentaje de desvinculación voluntaria de Generación X:** Mide el porcentaje de los empleados nacidos entre 1961 y 1981 que voluntariamente dejaron la organización.
20. **Porcentaje de desvinculación voluntaria de Generación Y:** Mide el porcentaje de los empleados nacidos entre 1982 o con posterioridad, que voluntariamente dejaron la organización.
21. **Porcentaje de empleados en condiciones de jubilarse, durante los próximos cinco años:** Mide el porcentaje de empleados que estarán en condiciones de jubilarse en los próximos cinco años.

Estructura y Costos del Capital Humano

22. **Tramo de control gerencial o Nivel de gerenciamiento:** Indica la cantidad de empleados promedio que tiene a cargo el personal jerárquico.
23. **Niveles organizacionales:** Indica el número más alto de niveles de reportes, dentro de la organización.
24. **Cargos clave con uno o más candidatos en plan de sucesión:** Mide el porcentaje de puestos claves que tienen uno o más candidatos identificados como potenciales sucesores a esos puestos.
25. **Utilización de planes de sucesión:** Mide el porcentaje de cargos clave que son cubiertos por candidatos identificados en planes de sucesión.
26. **Porcentaje de empleados Baby Boomers:** Mide el porcentaje de dotación de empleados nacidos entre 1943 y 1960.
27. **Porcentaje de empleados Generación X:** Mide el porcentaje de dotación de empleados nacidos entre 1961 y 1981.
28. **Porcentaje de empleados Generación Y:** Mide el porcentaje de dotación de empleados nacidos entre 1982 o con posterioridad.
29. **Antigüedad promedio en puestos Gerenciales y Mandos Medios:** El tiempo promedio en que los actuales empleados en puestos de liderazgo, han estado en esos puestos.

2010 Indicadores Latinoamérica

Estructura y Costos del Capital Humano

- 30. **Ratio de empleados temporales de tiempo completo:** El número de los empleados temporales, contratados directa o indirectamente por la organización, en relación a la fuerza de trabajo regular.
- 31. **Porcentaje de compensación vs. ingresos:** Compara el total de las compensaciones de los empleados contra el nivel de facturación de la compañía.
- 32. **Costos de compensación por empleado de tiempo completo:** Mide cuál es la compensación promedio por empleado de tiempo completo.
- 33. **Costos laborales por empleado temporal de tiempo completo:** Indica la compensación promedio más beneficios, de cada empleado temporal de tiempo completo.
- 34. **Beneficios promedio por empleado:** Indica los costos de los beneficios por empleado.
- 35. **Porcentaje de beneficios vs. ingresos:** Indica qué porcentaje de la facturación de la compañía es destinado a los beneficios de los empleados.
- 36. **Porcentaje de bonos de desempeño para nivel ejecutivo:** Indica el porcentaje del total de costos de compensación del nivel ejecutivo destinados a bonificaciones por desempeño.

Estructura y Costos de Recursos Humanos

- 37. **Proporción de empleados de la Gestión Directa de RH:** Muestra la cantidad de personal disponible de la Gestión Directa de RH por empleado en la organización. (No incluye a los empleados que realizan tareas de Capacitación y Desarrollo, Seguridad, Salud Ocupacional, Pago de remuneraciones (Payroll), Centros Médicos o de Cuidado Infantil y Cafetería.)
- 38. **Proporción de empleados de RH:** Muestra la cantidad de personal disponible de todo RH, por empleado en la organización.
- 39. **Costos de la Gestión Directa de RH por empleado:** Mide el monto directamente invertido en la Gestión Directa de RH, por cada empleado de la organización. (No incluye a los empleados que realizan tareas de Capacitación y Desarrollo, Seguridad, Salud Ocupacional, Pago de remuneraciones (Payroll), Centros Médicos o de Cuidado Infantil y Cafetería.)
- 40. **Costos de RH por empleado:** Mide el monto directamente invertido en toda el área de RH, por cada empleado de la organización.
- 41. **Porcentaje de costos de la Gestión Directa de RH vs ingresos:** Mide el porcentaje de los costos de la Gestión Directa de RH como porcentaje de la facturación de la compañía. (No incluye a los empleados que realizan tareas de Capacitación y Desarrollo, Seguridad, Salud Ocupacional, Nómina, Centros Médicos y Cafetería.)
- 42. **Porcentaje de costos de RH vs ingresos:** Mide el porcentaje de los costos de todo RH como porcentaje de la facturación de la compañía.

2010 Indicadores Latinoamérica

Estructura y Costos de Recursos Humanos

- 43. **Costos de outsourcing de la Gestión Directa de RH por empleado asistido:** Indica la inversión realizada en la tercerización de servicios de la Gestión Directa de RH, por empleado. (No incluye a los empleados que realizan tareas de Capacitación y Desarrollo, Seguridad, Salud Ocupacional, Nómina, Centros médicos y Cafetería.).
- 44. **Costos de outsourcing de RH por empleado asistido:** Indica la inversión realizada en la tercerización de servicios de todo RH, por empleado.
- 45. **Inversión por empleado en Capacitación y Desarrollo:** Mide el monto directamente invertido en Capacitación y Desarrollo, por cada empleado.
- 46. **Cantidad de horas en Capacitación y Desarrollo por empleado de tiempo completo:** Horas promedio dedicadas a capacitación y desarrollo por empleado.
- 47. **Porcentaje de empleados que recibieron como mínimo 1 día de capacitación al año:** El número de empleados que recibieron como mínimo un día de capacitación.
- 48. **Porcentaje de costos de Capacitación y Desarrollo en relación a la compensación:** Mide el total de la inversión realizada en actividades de Capacitación y Desarrollo, en relación a la compensación de los empleados.

Innovación

- 49. **Porcentaje de gastos en Innovación y Desarrollo vs. ingresos:** Indica qué porcentaje de la facturación de la compañía es destinada a inversiones en Innovación y Desarrollo.

Prácticas de Recursos Humanos

Preguntas cualitativas relacionadas con las principales prácticas de Recursos Humanos en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa.

Información requerida

Estructura Organizacional

- Personal Equivalente de Tiempo Completo (FTE)
- Total de Empleados
- Total de Empleados con 0 a 1 año de servicio
- Empleados temporales o eventuales equivalentes de tiempo completo
- Total de Empleados Gerencial y de Mandos Medios
- Antigüedad en posiciones Gerenciales o Mandos Medios
- Total de Empleados con Alto Desempeño
- Número de Niveles Organizacionales de Reporte
- Número de Cargos Clave cubiertos con candidatos de planes de sucesión
- Número de Cargos Clave con 1 o más Sucesores Únicos
- Número de Cargos Clave cubiertos
- Número de Cargos Clave cubiertos con candidatos de planes de sucesión
- Total de Empleados nacidos entre 1943-1960 (Baby- Boomers)
- Total de Empleados nacidos entre 1961 – 1981 (Generación X)
- Total de Empleados nacidos en 1982 o con posterioridad (Generación Y)
- Empleados en condiciones de jubilarse dentro de los próximos 5 años
- Total de Empleados sindicalizados

Información financiera

- Ingresos
- Costos Operativos
- Conflictos Laborales
- Gastos de Investigación y Desarrollo

Compensaciones y Beneficios

- Costo de Compensación
- Costo de Beneficios
- Total de Costos Laborales de Empleados Temporales o Eventuales
- Costos de Compensación de Nivel Ejecutivo
- Bono de desempeño de Nivel Ejecutivo
- Días de ausentismo por enfermedad
- Días Laborales de personal equivalente de tiempo completo
- Días de enfermedad

Reclutamiento y Contratación

- Costos de Reclutamiento y Contratación
- Total contratados
- Contratados externos
- Contratados internamente para posiciones Gerenciales o de Mandos Medios
- Total de Requisiciones cerradas
- Total de Requisiciones cerradas para posiciones Gerenciales o Mandos Medios
- Días totales para aceptar
- Total de Ofertas realizadas
- Total de Ofertas aceptadas Reclutador por FTE

Rotación

- Rotación total
- Rotación total entre 0 y 90 días de servicio
- Rotación total entre 0 y 1 año de servicio
- Rotación Total de empleados de Alto Desempeño
- Total de desvinculaciones voluntarias
- Desvinculaciones voluntarias de empleados nacidos entre 1943 y 1960
- Desvinculaciones voluntarias de empleados nacidos entre 1961 y 1981
- Desvinculaciones voluntarias de empleados nacidos entre 1982 o con posterioridad

Estructura y Costos de Recursos Humanos

- Total de Empleados de Gestión Directa de RH
- Total de Empleados de RH
- Costos de la Gestión Directa de RH
- Costos del área de RH
- Costos de outsourcing de la Gestión Directa de RH
- Costos de outsourcing del área de RH

Capacitación y Desarrollo

- Costo Total de Capacitación y Desarrollo
- Total de Horas en Capacitación y Desarrollo
- Empleados que recibieron como mínimo 1 día de capacitación al año

PwC Saratoga: Un ejemplo de resultados

Los datos presentados en este informe son a título de ejemplo y no hacen referencia a una empresa real.

Dimensión
evaluada

Saratoga's Workforce Diagnostic System Demo Company Performance Report

Organization and Operations

Metric Name			Benchmark Comparisons						All Industries	Guide
	Annual 2007	Annual 2008	N	10th	25th	Median	75th	90th	Median	
Revenue per FTE (Revenue generated for each FTE.)	\$1,086,440	\$1,008,503	23	\$200,763	\$280,131	\$376,540	\$577,370	\$726,069	\$413,690	75th
Operating Cost per FTE (Operating costs generated for each FTE.)	\$840,388	\$637,754	18	\$133,859	\$197,267	\$329,389	\$473,070	\$543,743	\$302,166	25th
Profit per FTE (The pre-tax profit generated for each FTE.)	\$246,051	\$370,749	18	\$8,874	\$25,625	\$59,567	\$90,904	\$271,156	\$47,117	75th

Indicador

Compensation and Benefits

Metric Name			Benchmark Comparisons						All Industries	Guide
	Annual 2007	Annual 2008	N	10th	25th	Median	75th	90th	Median	
Compensation Revenue Percent (Employee compensation costs as a percent of revenue.)	10.3%	11.5%	19	10.7%	14.3%	19.5%	25.8%	32.9%	18.6%	25th
Labor Cost Revenue Percent (Employee compensation and benefit costs as a percent of revenue.)	14.0%	15.2%	18	13.0%	16.4%	22.8%	30.9%	46.0%	22.1%	25th
Compensation Cost per FTE (Average compensation per FTE.)	\$111,612	\$116,139	23	\$51,008	\$63,196	\$79,973	\$86,839	\$104,130	\$74,204	Median
Labor Cost per FTE (Average compensation and benefits per FTE.)	\$152,056	\$153,795	21	\$65,952	\$82,920	\$98,758	\$111,703	\$129,215	\$89,778	Median
Average Benefits per Employee (Average cost of benefits per employee.)	\$40,301	\$37,733	24	\$8,938	\$12,175	\$14,210	\$22,362	\$27,598	\$15,273	Median

Los resultados cambian de color de acuerdo con la columna guía

Retention and Separations

Metric Name			Benchmark Comparisons						All Industries	Guide
	Annual 2007	Annual 2008	N	10th	25th	Median	75th	90th	Median	
Turnover Rate (Percent of employees that voluntarily and involuntarily left the organization during the survey period.)	7.2%	6.8%	26	4.6%	7.7%	10.4%	19.0%	29.9%	13.8%	25th
Voluntary Separation Rate (Percent of employees that voluntarily left the organization during the survey period.)	5.0%	4.8%	29	3.7%	4.6%	6.8%	9.9%	20.7%	9.2%	25th

Año de comparación e histórico

HR Staff and Structure

Metric Name			Benchmark Comparisons						All Industries	Guide
	Annual 2007	Annual 2008	N	10th	25th	Median	75th	90th	Median	
HR Headcount Ratio (Number of headcount employees supported by each HR employee who has costs charged to the HR budget.)	98	98	29	48	72	98	135	179	95	Median
HR Costs per Employee (Amount directly invested in the HR department for each headcount employee.)	\$3,486	\$3,483	20	\$644	\$1,112	\$1,799	\$2,479	\$2,866	\$1,462	Median

Staffing and Hiring

Metric Name			Benchmark Comparisons						All Industries	Guide
	Annual 2007	Annual 2008	N	10th	25th	Median	75th	90th	Median	
Recruitment Rate (All hires (external and internal) as a percent of employee headcount.)	29.4%	24.0%	26	6.7%	11.1%	13.0%	19.0%	26.7%	20.5%	Median
First Year of Service Turnover Rate (Percent of employees that voluntarily or involuntarily left the organization during their first year of service.)	29.2%	25.0%	17	10.4%	15.6%	23.4%	46.1%	71.2%	28.0%	25th

Green results are within approximately 14 percentile points of the target range. When the Guide is the 25th percentile, any result below the 25th percentile will be green. When the guide is the 75th percentile, any result above the 75th percentile will be green.

Yellow results are approximately 15 - 34 percentile points outside of the target range.

Red results are more than 35 percentile points outside of the target range.

© 2010 PricewaterhouseCoopers LLP. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to PricewaterhouseCoopers LLP (a Delaware limited liability partnership) or, as the context requires, other member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity.

Interpretación

PwC Saratoga: Un ejemplo de resultados

Los datos presentados en este informe son a título de ejemplo y no hacen referencia a una empresa real.

Productividad y Rentabilidad de Capital Humano

Indicador	Resultados de la Organización	Industria				Latinoamérica			
	2009	N	25 th	50 th	75 th	N	25 th	50 th	75 th
Ingreso por Empleado de Tiempo Completo	\$337,111 ⁽¹⁾	18	\$171,180	\$221,434	\$310,625 ⁽¹⁾	73	\$140,150	\$271,035	\$536,985 ⁽¹⁾
Porcentaje de Costos Laborales vs Ingresos	8.0% ⁽¹⁾	18	7.6% ⁽¹⁾	10.4%	14.0%	75	6.6% ⁽¹⁾	10.4%	15.9%
Retorno Sobre la Inversión en Capital Humano	1.05 ⁽²⁾	14	1.34 ⁽²⁾	1.89	2.90	60	1.76 ⁽²⁾	2.53	4.42
Días de Enfermedad por FTE (Empleado Tiempo Completo)	7.9 ⁽³⁾	13	3.2	4.7	7.5 ⁽³⁾	60	2.5	4.0	6.9 ⁽³⁾

Principales conclusiones

- **(1)** La **productividad** de la fuerza laboral **es considerable** si es medido mediante el Ingreso por Empleado de Tiempo Completo y Porcentaje de Costos Laborales vs. Ingresos.
- **(2)** Los costos de operación están impulsando al **ROI** en Capital Humano, **muy por debajo** en comparación con las otras industrias.
- **(3)** El número de **Días de Enfermedad** por FTE es **más alto de lo normal**. Verificar si la información es correcta.

Objetivos Estratégicos

- **Mejorar la productividad de los empleados.**
- **Disminuir el porcentaje de costos laborales.**
- **Disminuir los días de ausentismo por enfermedad.**

Acciones Estratégicas

Aumentar la efectividad de los empleados

Ej: Proyecto de aumento de compromiso, Proyecto de mejora de la productividad RH-Negocio.

Revisión y mejora de Efectividad de Procesos de RH

Ej: Reducir los costes en la selección a través de un Programa de Employer Branding e identificación de fuentes de reclutamiento efectivas.

Mejorar la salud de los empleados

Ej: Proyecto de Programa Wellness.

<http://www.pwc.com>

Contactos

Boris Mercado

Associate Partner

La Paz

+591 (2) 2408181

E-mail.

Boris.mercado@bo.pwc.com

Juan Carlos Campero

Gerente

La Paz

+591 (2) 2408181

E-mail.

Juan.campero@bo.pwc.com

Sebastián Espinosa

Supervisor

Santa Cruz

+591 (3) 3444311

E-mail.

Sebastian.espinosa@bo.pwc.com